



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 1991

**Die Milizoffiziere der Schweizer Armee im 19. und 20. Jahrhundert:
Führungselite in Armee und Gesellschaft?**

Jaun, Rudolf

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-201635>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Jaun, Rudolf (1991). Die Milizoffiziere der Schweizer Armee im 19. und 20. Jahrhundert: Führungselite in Armee und Gesellschaft? SAMS-Informationen : Bulletin des Schweizerischen Arbeitskreises Militär Sozialwissenschaften, 15(2):45-49.

SAMS-INFORMATIONEN

Bulletin des Schweizerischen Arbeitskreises
Militär+ Sozialwissenschaften

Bulletin du Groupe d'Etude Suisse
Armée+ Sciences Sociales

15. Jahrgang

1991

Nr. 2

Der MILITÄRAKADEMIE an der ETH Zürich
Kaserne
8903 Birmensdorf

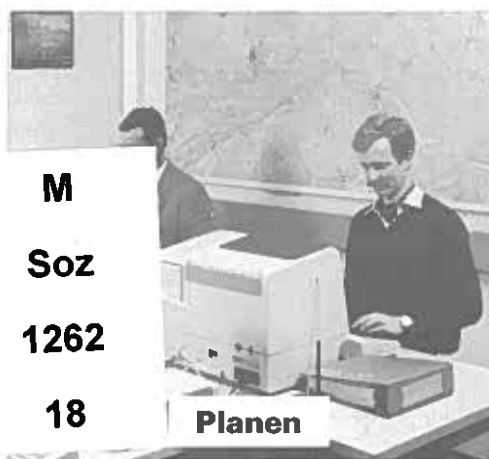
Der Offizier



Führen



Ausbilden



M

Soz

1262

18

Planen



alexandria.admin.ch



1950612059

Verwalten

DIE MILIZOFFIZIERE DER SCHWEIZER ARMEE IM 19. UND 20. JAHRHUNDERT. FÜHRUNGSELITE IN ARMEE UND GESELLSCHAFT?

Dr. Rudolf Jaun, Historiker, Zürich

Nachdem das Erscheinen der Bände 6 und 8 der Geschichte des Schweizer Generalstabes absehbar wurde, habe ich mich an unsere Präsidentin gewandt und das Angebot gemacht, an der diesjährigen Herbsttagung über mein Thema - die Schweizer Offiziere - zu referieren. Dass dieses Thema gleich zum Tagungsthema gemacht würde, habe ich nicht erwartet. Es freut mich umso mehr, hier den Anfang machen zu dürfen.

Wir sind ein Arbeitskreis, der sich mit der Sozialforschung des Militärs befasst. Ich denke, dass die historische Sozialforschung des Militärs gerade bei unserem Tagungsthema klärend wirken kann und langfristige Problemfelder freizulegen vermag.

Ich hänge mein Referat an drei aktuellen Texten auf, die als Tischvorlage aufliegen.

Text 1 besagt, dass heute die besten Köpfe nicht mehr für die reine Offiziers-Laufbahn gewonnen werden können.

Text 2 behauptet, dass militärische und zivile Führung keine Gegensätze seien und dass sich Wirtschaft und Militär gegenseitig Kaderleute zur Verfügung stellen sollten.

Text 3 behauptet, das Militär habe kein klares Führungsbild

spricht davon, dass das Militär eine Führungsausbildung anbieten müsse, die sich mit den zivilen Möglichkeiten messen kann ohne die Kriegstüchtigkeit zu gefährden

postuliert: - mit der Industrie und der öffentlichen Verwaltung Kooperationsverträge abzuschliessen, um die Offiziers- und Unteroffiziersausbildung anzuerkennen und anzurechnen. Die Wirtschaft könne dann gleich auf Grundführungsseminare verzichten.

Welches sind die Kernaussagen dieser drei Texte? (vgl. Anhang, Seite 50)

1. Die Rekrutierung von Milizoffizieren scheint gefährdet zu sein.
2. Die Armee hat ein unklares, nicht ausformuliertes Führungsbild.
3. Militärische und zivile Führung werden als kompatibel, tendenziell deckungsgleich dargestellt.
4. Augenscheinlich soll eine allfällige Rekrutierungskrise durch eine Instrumentalisierung der militärischen Führungsausbildung für zivile Funktionen gemildert werden.

Dabei werden folgende Prämissen angenommen:

1. Die Kriegstauglichkeit der militärischen Führung kann auch bei einer Ausrichtung auf das zivile Management aufrecht erhalten werden.
2. Die grosse Mehrheit der Offiziere sind und werden Manager sein.
3. Die grosse Mehrheit der Manager sind und werden Offiziere sein.

SAMS-Informationen 15(1991)

Im zeitgenössischen Militärdiskurs ist eine erstaunlich unkritische Fixierung auf die skizzierte These und ihre Prämissen festzustellen. Es wäre ein Leichtes, die drei angeführten Texte durch andere mit gleichen Aussagen zu ersetzen.

Daraus ergeben sich folgende drei Fragen:

- Welches sind die Kennzeichen der Entwicklung von Kriegs-, bzw. Truppenführung und Offiziersfunktion in der Schweiz?
- Wie hat sich die zivile Nutzung des Offiziersstatus gewandelt?
- Wie sehen die Mega-Trends der beruflich-sozialen Herkunft des schweizerischen Miliz-offizierskorps aus? Im speziellen, wann erfolgte die Invasion der Manager?

Ich lege meinen Ausführungen die folgende Modellierung zugrunde. Die drei gestellten Fragen beziehen sich auf Art und Weise der Kriegs- bzw. Truppenführung, auf die Formation der Gesellschaft, aus der sich die Milizoffiziere rekrutieren und auf die Zivilgesellschaft, in welcher der Milizoffizier seine Führungsqualifikation ebenfalls zur Anwendung bringen soll.

Zur 1. Frage

Die mittelalterliche Kriegsführung sowie die Kriegsführung der frühesten Neuzeit kannte keine Offiziere. Die Offiziersfunktion ist eine Folge des Militärunternehmertums des späten 16. Jahrhunderts und der Einführung einheitlicher Truppeneinheiten sowie der fundamentalen Innovation des eine Einheit von Ausbildung und Truppenführung bildenden Exerzitiums. Uns nur noch in der gewandelten Form des Erziehungsexerzierens und heute der militärischen Formen bekannt.

Solange Exerzieren, "Ausbildung und Truppenführung" in einem bedeutete, war keine eigentliche Offiziersausbildung notwendig, was die Truppenführung betraf, lernten die Offiziere inner- und ausserhalb von Reih und Glied. Exerziermeister drillten die Truppen, z.T. mitsamt den Offizieren. Was die Truppenbewirtschaftung und den Felddienst betraf, lernten sie "on the job".

Die waffentechnologischen Innovationen in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts - insbesondere die Innovation der Hinterlader- bzw. Magazin-Feuerwaffen führte zur Auslösung der Einheit von Exerzitium und Truppenführung und zur vorletzten grossen Metamorphose der Offiziersfunktion. Der Truppenoffizier wurde Soldatenerzieher und Soldatenführer. Vorher war er ausser dem Bataillonskommandanten und dem Major, die ein Führungsduo bildeten, Kader bzw. Rahmen geschlossener Formationen. Ein Wandlungsprozess der äusserlich mit der Einführung der eidgenössischen Infanterie-Offiziersschulen 1860 und der Verlängerung der Offiziersschulen nach der Annahme der heute noch gültigen MO 1907 abgesteckt werden kann.

Es ist diese Prozessphase, die wir etwas undifferenziert als Ära Wille bezeichnen und deren Wirkungen bis über den 2. Weltkrieg hinaus anhielten und seitdem unter dem Druck der Mechanisierung und Technisierung der Armee und dem gesellschaftlichen Wandel beinahe vollständig wieder abgebaut wurde. Das führerorientierte Führungskonzept von internalisierter, agiler Disziplin und suggestiver, autoritärer Führung war die Antwort auf die Führung zerstreuter Formationen, d.h. auf sich gestellter Soldaten in einem zunehmend feuerintensiven Gefechtsfeld. Und es war zugleich die Grundlage der Auftragstaktik, welche die direkte Kommandobefehlsgebung ablöste. Die Akzentuierung der autoritären, repressiven Führung war weder ein Spleen noch eine prophetische Leistung Ulrich Willes, noch hatte sie allzuviel mit Verpreussung zu tun, sondern die Reaktion auf veränderte Bedingungen der Waffenwirkung und der Truppenführung.

Auf den Abbauprozess dieses Führungskonzeptes und die Kompensation mit gruppen- und menschenorientierten Ansätzen amerikanischer und bundesrepublikanischer Provenienz kann ich nicht eingehen. Ich möchte lediglich bemerken, dass der **Aufbau** im späten 19. Jahrhundert mit einem time-lag - einer Zeitverzögerung von rund 30 Jahren - erfolgte, dass er unter Zugzwang erfolgte und veritable Optionen und Alternativen verkümmerten, nicht zuletzt, weil neue, hochmoderne Waffensysteme, wie etwa das Vetterli-Gewehr im alten Führungstrott verwendet wurden.

Die nächste Formationsphase des Verhältnisses von Truppenführung und militärischer Führungsfunktion ist wiederum von einem 30 jährigen time-lag gekennzeichnet. Diesmal in der Bewaffnung. Die mechanisierten Verbände, die in den 1930er Jahren hätten stehen müssen, standen erst in den 1960er Jahren zur Verfügung. Die verzögerte Mechanisierung führte tendenziell auch zu einer Fortschreibung des Führungsstils à la Wille. Erst die fortgeschrittene Technisierung und der beschleunigte gesellschaftliche Wandel führten zur motivationsorientierten Führung. Dies waren die entscheidenden Impulse für die Oswald-Reformen. Augenscheinlich wird der Entscheid, ob die Schweizer Armee weiterhin eine infanteristisch orientierte oder eine high-tech orientierte Armee sein wird, auch über die Ausformung der Offiziersfunktion und deren gesellschaftliche Kompatibilität entscheiden. Meine These geht dahin, dass der Offizier einer high-tech Armee dem gesellschaftlichen Wandel wesentlich angepasster sein wird und dass auch dessen Rekrutierung leichter sein wird.

Nun zur 2. Frage,

zum Wandel des Offiziersstatus in der zivilen Gesellschaft und dessen ziviler Nutzung.

Alle Systeme der Ehrenamtsverwaltung, des self-government, der Miliz beruhen auf einer spezifischen Ökonomik der Motivation.

Honoratioren-Verwaltungen bzw. Honoratioren-Eliten beruhen auf der eigenartigen Einrichtung, dass zur Einnahme einer ehrenamtlichen Position, Leistungen wie Abkömmlichkeit, Ausrüstung, Bildungsqualifikationen, Infrastrukturen wie ein Büro usw. erbracht werden mussten, die als solche schon als ehrenhaft eingestuft wurden. Wer alle Bedingungen erfüllte, um Offizier zu werden, erbrachte schon einen respektablen Ausweis der persönlichen und gesellschaftlichen Stellung. Wer wirklich Offizier wurde und die notwendige Energie, Zeit und Geld aufwendete, wurde die soziale Anerkennung bzw. Ehre zuteil. Die soziale Ehre des Offiziersstatus kann als Entgelt für die aufgewendete Zeit und die aufgewendeten Ressourcen in Form von Distinktion, gesellschaftlichen Beziehungen, Führungsqualifikationen und Habitusformen verwertet werden. Nur schon der Erwerb dieser Ressourcen bedeutete eine Auszeichnung, die durch den Status und die Karriere als Offizier eine anders geartete Qualität bekam. Allerdings musste dieses Verhältnis innerhalb einer gewissen Bandbreite stabil gehalten werden. Gravierende Statusinkonsistenz zwischen militärischem und zivilem Status verunmöglichte nur schon eine Rekrutierung oder behinderte eine weiterführende Karriere. Noch so tüchtige Coiffure und Gärtner wurden im 19. Jahrhundert im allgemeinen nicht Offiziere. Commis, wie die kaufmännischen Angestellten damals hiessen, wurden durchaus Subaltern-Offiziere, nicht aber Regimentskommandanten.

Die Balance der ehrenamtlichen Rekrutierung, hat sich bis in die jüngste Zeit halten können. Obwohl mangelnde Abkömmlichkeit seit der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts immer wieder beklagt wurde und bis über den 2. Weltkrieg hinaus die Ausrüstungskosten als Rekrutierungshindernis angesehen wurden, scheint die Ehrenstellung als Offizier ausgereicht zu haben, genügend qualifizierte Wehrpflichtige für die Offizierslaufbahn zu motivieren. Seit den 1970er Jahren ist unzweifelhaft ein Absinken des Offiziersprestiges festzustellen. Empiri-

sche Studien liegen allerdings nicht vor. Seit demselben Zeitraum ist eine zunehmende Betonung der Führungs- und Managementqualifikation des Offiziersstatus zu beobachten: Führungsqualifikationen, die auch im Zivilen, insbesondere auch in der Unternehmensführung verwendbar sein sollen.

Die Tendenz hat sich seit den 1970er Jahren verstärkt und nun erstmals auch zu Institutionalisierungsvorschlägen geführt, wie sie im eingangs vorgelegten Text von Urs Lacotte (vgl. Anhang) zu finden sind.

Es liegt mir sehr daran, darauf hinzuweisen, dass der Vergleich und die Gleichsetzung von militärischer und ziviler Führung eine allerneueste Entwicklung in den letzten 20 Jahren darstellt. Die Gründe dürften vielfältig sein. Auf zwei Randbedingungen möchte ich hinweisen:

Bis in die 1950er Jahre gab es in der Schweiz kaum eine formelle zivile Führerausbildung. Die z.T. heute noch verwendeten Konzepte und Theoreme wurden erst seit diesem Zeitpunkt verstärkt rezipiert. Erst in den 1960er Jahren setzte eine fortschreitende Konzeptualisierung und Verwissenschaftlichung des Managements und der Führung ein. Jetzt beginnt die intensive Übertragung ziviler Führungsvorstellungen aufs Militär und die Übertragung militärischer Führungskonzepte auf die Unternehmensführung. Ein Blick in die ASMZ der 1970er Jahre ist aufschlussreich.

Ich will mit diesen Ausführungen nicht sagen, dass die Offizierslaufbahn für die zivilberufliche Karriere vor den 1950er Jahren keine Bedeutung hatte und dass die militärischen Führungsformen im Zivilen nicht verwendet wurden. Aber der Erwerb von militärischen Führungsqualifikationen war nicht ausschlaggebend für den Entscheid, Offizier zu werden. Sondern vielmehr die Möglichkeit, sich gesellschaftlich abzuheben, Distinktion zu erwerben, Habitusformen zu erlernen und in Gesellschafts- und Verkehrskreise aufzusteigen und ein Beziehungsnetz aufzubauen. D.h. Statusmerkmale zu erwerben, die eine rein zivile Karriere nicht ermöglicht hätten. Dazu kam der intakte Glauben für die eigene Nation sinnvoll zu dienen.

Ich komme nun zum letzten Teil meines Referates: zu den Mega-Trends der sozialen Herkunft der Schweizer Offiziere.

Es geht hier lediglich darum, eine Übersicht zu geben und auf alle Spezifikationen wie Waffengattungen, Gradstufen, Regionen usw. zu verzichten. Zudem ist zu bemerken, dass die empirische Basis vor allem für die Zeit nach dem 2. Weltkrieg dürftig ist. Die ausgeübten Berufe unserer rund 1000 Generalstabsoffiziere sind z.B. nicht statistisch ausgewiesen.

Die Entwicklung der sozio-professionellen Zusammensetzung des Schweizerischen Offizierskorps kann wie folgt charakterisiert werden:

Seit den 1890er Jahren setzt ein Schwund der selbständigen Unternehmer, Kaufleute, Landwirte und Gewerbler ein, der kompensiert wird durch die Zunahme der Anteile von kaufmännischen und technischen Angestellten, Lehrern und freiberuflichen Akademikern sowie Unternehmenskadern, letztere vor allem seit den 1950er Jahren.

Als konstant sind die Magistraten und Beamten einzuschätzen.

Was den Anteil der Unternehmens- und Verwaltungskader betrifft liegt dieser scheinbar seit den 1970er Jahren bei knapp 40%. Alois Ricklin weist in einer Studie über die 7. Division aus dem Jahre 1982 35,4% aus, Jean Marc Hochstrasser für die 6. Division im Jahre 1989 38%.

Beide Divisionen rekrutieren sich aus den Kantonen mit starken Dienstleistungssektoren. In keiner Division dürfte der Anteil stark über 40% liegen. Beat Geissler kommt bei einer sehr unspezifischen Fragestellung bei der alle Berufsbereiche, also auch die Beamten miteinbezogen werden, auf knapp 50%.

Als Fazit möchte ich folgendes festhalten:

Die historische Betrachtung ergibt,

- dass der Wandel der militärischen Führung primär von den Waffensystemen und der optimierten Kriegsführung abhängt.
- dass die Motivation zum Offiziersdienst nur subsidiär in der Instrumentalisierung der militärischen Führungsqualifikation für die Berufskarriere liegt.
- dass nur eine Minderheit von Milizoffizieren, wenn auch die stärkste, im Beruf Managerpositionen innehat.

Die mit der Entwicklung des "Offiziers 2000" befassten Studien sollten sich von der Fixierung auf die Konvergenz von militärischer und ziviler Führung lösen und beide Bereiche getrennt analysieren.

Erst wenn die Konvergenz zwischen militärischer und ziviler Führung nicht falsifiziert werden kann, sollte sie zur Grundlage der Rekrutierungspolitik gemacht werden.

Anhang: Drei aktuelle Texte zum Einstieg

Text 1: Meyer

Die **Belastung der Offiziere** und im speziellen der Einheitskommandanten sei derart, dass häufig auf **die besten Köpfe verzichtet werden müsse**, da die Anforderungen des beruflichen Lebens mit den Bedürfnissen des Dienstes je länger, desto weniger in Einklang gebracht werden können.

Major i Gst Conrad Meyer, Präs KOG ZH, an der GV KOG ZH 1990

Text 2: Hess

Zivile und militärische Führung sind keine Gegensätze, sie wirken gegenseitig ergänzend. Entscheidend ist, dass der Kontakt zwischen diesen beiden Führungen ständig aufrecht erhalten wird. Wir müssen uns **gegenseitig Kaderleute zur Verfügung stellen!**

Viele Führungstätigkeiten sind im Militärischen wie im Zivilen gleich. Die **ersten Führer im Militär haben wir bereits mit 20 Jahren**. Diese Ausbildung und Erfahrung bringen sie ins Zivile. Diese Ausbildung geschieht auf Kosten des Schweizer Staates. Zur zivilen Ausbildung wirkt sie befruchtend, da sie auch andere Gesichtspunkte hineinbringt; dies ist dem heute geforderten vernetzenden Denken nur von Vorteil.

Die militärische Führung gehört wohl zum Abwechslungsreichsten, was es geben kann. Man ist Ausbilder, **Führer im Kampf oder Gefecht**, Erzieher, und kann dabei ständig Menschen führen. Diese Erfahrungen sind für jeden zivilen Betrieb von grösstem Nutzen.

Divisionär Ulrich Hess am 10. Prisma Lunch vom 24. 10. 1990, Ms. 1990

Text 3: Lacotte

Eine **Ausbildungspolitik** und entsprechend umgesetzte **Konzepte**, welche aufzeigen, **was für Kader wir eigentlich wollen** und welches die übergeordneten Ziele sind, **fehlen**.

Die Frauen und Männer, die heute "weitermachen", **verzichten** während einer gewissen Periode auf **allerhand Annehmlichkeiten** des zivilen Lebens. ... Damit erbringen diese Leute den Beweis, mehr zu tun als der Durchschnitt und zeigen, dass sie in der Lage sind, entgegen einem allgemeinen Trend, zugunsten von **höheren Zielen** ihre persönlichen kurzfristigen Bedürfnisse zurückzustecken.

Damit die Armee auch in Zukunft die besten Leute freiwillig in ihre Führungspositionen gewinnt, braucht es eine Kaderausbildung, welche sich **mit den zivilen Möglichkeiten messen kann**. Ohne **Konzessionen** am eigentlichen **Ziel der Kriegstüchtigkeit** zu machen, muss diese Ausbildung, sich ihrer Stärken und Schwächen besinnend, vermehrt auf das Kundenpotential ausgerichtet werden. Könnte nicht eine vielversprechende Entwicklung darin liegen, dass die **Industrie und die öffentliche Verwaltung** im Rahmen von **Kooperationsverträgen** Unteroffiziers- und Offiziersausbildung entsprechend anerkennen und anrechnen?

Dank der anerkannten und über die ganze Armee einheitlichen Führungsausbildung kann die **Wirtschaft** auf ihre **Grundführungsseminare** verzichten.

Urs Lacotte: Erfolgspositionen einer modernen militärischen Kaderausbildung, in: Forum. Magazin für das Instruktionkorps, 2/1991, S. 43